Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8370956
Centre d'intérêt: 917

Doray, Michel.

Conditions et pratique d'un système intégré de formation dans l'entreprise coopérative / Michel Doray. -- [Lévis] : Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins, 1978.
53 f. ; 28 cm.

Bibliogr.: 50-53.

Cote Dewey: / Cote LC: /

Descripteur(s): *Formation dans l'entreprise *Formation en cours d'emploi *Objectifs d'éducation *Education des adultes

---

Ce document propose des pistes de réflexion inspirées de l'action quotidienne d'un réseau de gestionnaires et d'agents de formation résolument engagés dans le développement de leur entreprise coopérative. Alimenter la poursuite d'un dialogue avec des formateurs en entreprises, informer, confronter des pratiques, étoffer une recherche et une production plus approfondies, tels en sont les objectifs.

L'auteur présente un parcours en trois étapes. Tout d'abord, il explicite quelques points de repères qui ont balisé au cours des cinq années précédentes les actions de formation au sein du Mouvement des Caisses Populaires Desjardins et qui continuent de les orienter. Puis, il identifie ce que l'héritage et le projet coopératifs posent comme exigences et fidélités additionnelles. Enfin, il situe plus concrètement les objectifs de la formation dans le Mouvement et les activités en cours.

Type de document: d
Auteur de l'analyse: fr

L 0 U 0 A17056

Condition et pratique d'un système intégré de formation dans l'entreprise coopérative.

Par, Michel Doré

E D U Q 8370956

LA FEDERATION DE QUEBEC DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS

CONDITIONS ET PRATIQUE D'UN SYSTEME INTEGRE DE FORMATION DANS L'ENTREPRISE COOPERATIVE

OCTOBRE 1978

MICHEL DORAY
DIRECTEUR DE LA FORMATION

Les pages qui suivent n'ont nullement la prétention d'un traité savant et sont écrites au beau milieu d'un chantier en pleine effervescence. Elles se veulent simplement des pistes de réflexion inspirées de et inspirant l'action quotidienne d'un réseau de gestionnaires et d'agents de formation résolument engagés dans le développement de leur entreprise coopérative.

Je formule donc un triple souhait à propos de ce texte:

- qu'il alimente la poursuite d'un dialogue avec des formateurs en entreprises et divers agents éducatifs d'ici ou d'ailleurs;

- qu'il informe et confronte des pratiques et soit, à son tour, interpellé par elles en d'autres temps et lieux;

- qu'il puisse enfin étoffer éventuellement une recherche et une production plus approfondies et plus complètes.

Je propose au lecteur un parcours en trois étapes et laisse à sa discrétion la séquence qui lui conviendra.

Seront d'abord explicités un certain nombre de points de repères qui ont balisé, au cours des cinq dernières années, et continuent d'orienter nos actions de formation au sein du Mouvement des Caisses Populaires Desjardins. Leur formulation générale a tantôt précédé, tantôt accompagné un travail collectif. Ce dernier en a, à son tour, permis une plus grande précision.

Puis, nous tenterons d'identifier ce que l'héritage et le projet coopératif, auquel nous nous identifions à travers des cheminements et des engagements différents, nous posent comme exigences et fidélités additionnelles.

La dernière partie situera enfin beaucoup plus concrètement nos objectifs et activités en cours et devrait ainsi permettre d'incarner dans un vécu institutionnel ce que nous entendons par SYSTEME INTEGRE DE FORMATION.

POINTS DE REPERES

ET

ORIENTATIONS

Seront d'abord identifiés et décrits succinctement les divers éléments qui influencent, encadrent et supportent les processus de formation en milieu de travail et ce, quelle que soit la nature de l'entreprise:

- un écheveau de BESOINS
- des RESPONSABILITES partagées
- des ACTIVITES multiples
- des RESSOURCES diversifiées.

Puis, sera proposée très brièvement (trop même et d'une manière qui mériterait, sans aucun doute, une démonstration beaucoup plus substantielle) une grille d'analyse des stratégies de formation et de leur évolution constatée ou souhaitable.

Ces réflexions s'inspirent largement de deux grands courants contemporains de pensée et d'action:

- les débats en cours, de l'Est à l'Ouest et du Nord au Sud, sur l'avenir des systèmes éducatifs et sur l'émergence de pratiques d'éducation permanente et de formation continue;
- les nombreuses recherches et interventions dans le domaine du développement et du changement des organisations.

● UN ECHEVEAU DE BESOINS. -

Combien centrale et complexe est cette notion de besoins. Centrale pour l'individu car elle constitue l'élément démarreur indispensable à tout processus d'apprentissage. Complexe pour l'entreprise ainsi confrontée à ce qui apparaît le plus souvent, au premier abord, comme un écheveau confus d'aspirations, d'attentes, d'intuitions et d'ambitions.

De fait, trois ensembles superposés de besoins apparaîssent presque toujours lorsque nous nous mettons à l'écoute des demandeurs de formation.

Un premier ensemble de besoins (nous les appellerons ici BESOINS FONCTIONNELS) est directement lié à l'exercice de telle ou telle fonction de travail. Ces besoins sont individualisés, habituellement bien circonscrits dans le temps et à la fois très diversifiés et spécifiques. Tantôt définis par l'employeur, tantôt exprimés par l'employé lui-même, ils témoignent de préoccupations d'amélioration du rendement et de la performance, de mobilité ou d'adaptation aux changements technologiques et organisationnels. C'est d'ailleurs pour satisfaire cette catégorie de besoins que la plupart des entreprises ont jusqu'à maintenant concentré la plus grande partie de leurs investissements en formation.

Un deuxième ensemble de besoins (BESOINS SOCIO-ORGANISATIONNELS) apparaît lié aux exigences croissantes de l'interdisciplinarité et aux aspirations légitimes des employés à un meilleur climat de travail et à la participation aux décisions qui les concernent.(1) Ils sont ressentis individuellement ou collectivement, continus dans le temps, plus généraux que les précédents et leur satisfaction tend à occuper une plus grande place dans l'entreprise.

> *"Mais si la performance au travail constitue un facteur important de motivation, elle ne saurait combler les aspirations croissantes des employés. En effet, ces derniers souhaitent un climat de travail qui favorise des relations interpersonnelles saines et des communications plus transparentes, un style de direction qui respecte et suscite leur initiative et leur créativité, une meilleure connaissance des objectifs de leur unité de travail et de l'entreprise, voire même de plus en plus une participation à l'orientation et à l'élaboration de ces objectifs.*

(1) Les chiffres entre parenthèses renvoient à des notes et références que l'on trouvera à la fin du texte (feuilles vertes → pages 50 à 53).

D'où l'émergence, depuis plusieurs années, d'un deuxième type d'interventions qui visent cette fois à instrumenter des groupes tels que des unités administratives, des comités de travail, des groupes de direction. Ces interventions peuvent porter sur le diagnostic et la résolution de conflits intra ou inter-services, l'animation du travail en équipe, le support à la planification, etc.

Les services et agents internes de formation en milieu de travail tendent d'ailleurs à s'engager de plus en plus dans ce champ d'activités et ce souvent avec le support de consultants externes. Ils constatent, en effet, comment les changements individuels produits par la formation doivent être supportés et renforcés par des changements organisationnels et une évolution de l'environnement collectif de travail". (2)

Enfin, un autre ensemble de besoins (BESOINS SOCIO-CULTURELS), de nouveau individualisés et très diversifiés mais moins liés que les précédents aux exigences de production de l'entreprise, accompagne cette tendance nouvelle et encore minoritaire à considérer le travail non seulement comme un gagne-pain mais comme un environnement de développement personnel et le lieu d'une prise de conscience, voire même d'un engagement social. L'entreprise nord-américaine se sent généralement mal à l'aise devant de tels besoins qui l'interpellent comme partenaire d'autres acteurs sociaux d'une société éducative à construire.

"Deux thèses extrêmes s'affrontent à l'heure actuelle, affrontement d'autant plus fort du fait de la situation économique difficile et de la situation précaire de la main-d'oeuvre. La première considère le système éducatif comme un pourvoyeur de main-d'oeuvre aussi parfaitement adaptée que possible aux "besoins" du système de production. La seconde au contraire considère que le système éducatif doit d'abord et avant tout former l'homme en fonction de sa nature, de ses besoins et de son développement personnel et social, la réponse aux besoins de la production étant alors une fonction découlant de ce qui précède." (3)

- DES RESPONSABILITES PARTAGEES. -

Les nombreuses recherches auxquelles a donné lieu le développement prodigieux de l'éducation des adultes au cours des cinquante dernières années(4) et nos propres pratiques de formation nous amènent à réaffirmer avec force LA RESPONSABILITE PREMIERE DE LA PERSONNE EN FORMATION. Un tel parti pris entraîne bien sûr des exigences méthodologiques qui peuvent paraître coûteuses au

premier coup d'oeil mais qui s'avèrent, à moyen et à long termes, une condition essentielle pour transformer une dépense en un investissement durable.

Avant d'être perçue et conçue comme un déploiement d'activités et une mobilisation parfois impressionnante de ressources, la formation doit en effet être définie et vécue comme un résultat à atteindre et l'aboutissement d'un processus dont la personne en formation doit devenir le responsable principal.

Tout l'appareil de formation repose finalement sur le concept clé d'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition de savoirs et la maîtrise de savoir-faire qui se manifestent dans des changements d'attitudes et de comportements dans la manière d'inter-agir avec un environnement donné. Ce concept n'est pas abstrait puisqu'il refère à un ou des résultats observables et parfois même mesurables et à un processus dont la définition des étapes fait largement le consensus chez les théoriciens et praticiens de la formation: diagnostic des besoins de formation, détermination d'objectifs d'apprentissages, mise en oeuvre de moyens ou activités de formation et évaluation des transferts d'apprentissages en situation de travail.

N'importe quel événement ou situation de la vie quotidienne peut engendrer un besoin de formation. De nombreux apprentissages sont ainsi faits librement. Que l'on songe, par exemple, à l'expertise accumulée dans l'exercice d'un passe-temps (philatélie, bricolage, photographie, etc.) ou la participation à des associations ou organismes volontaires, sans oublier cette bonne vieille expérience acquise au fil des années.

Ce caractère fondamentalement individuel de la formation et les dynamismes personnels qui l'appuient doivent donc être à la fois respectés et harnachés par ceux-là mêmes qui la commandent, l'autorisent ou la supportent.

C'est ici qu'entre en scène le PERSONNEL CADRE de l'entreprise pour qui le développement des ressources humaines doit de plus en plus être considéré comme une fonction majeure de direction et de management. A des attitudes et des

réflexes d'autorisation passive ou de coercition doivent succéder des gestes de support actif notamment en ce qui concerne le diagnostic des besoins, l'établissement de conditions propices aux transferts d'apprentissages et l'évaluation de ces apprentissages. C'est finalement au gestionnaire qu'incombe le redoutable défi de tenter de réconcilier les aspirations individuelles et les besoins et contraintes de l'entreprise.

Interviennent finalement, dans une position d'équilibre encore plus délicate et en support à la fois aux individus demandeurs de formation et à leur supérieur immédiat, les AGENTS DE FORMATION. Dans cette double perspective d'une prise en charge première par l'individu de sa formation (ce qui s'applique évidemment pour le personnel cadre dans l'apprentissage de ses fonctions de gestionnaire de ressources humaines) et d'une participation du personnel cadre à ce processus, le formateur doit privilégier une approche consultative et une maîtrise de la relation d'aide: assistance dans le diagnostic des besoins et dans la traduction de ces derniers en objectifs d'apprentissages, relais par rapport aux diverses ressources en formation et support pour le transfert et l'évaluation des apprentissages.

- DES ACTIVITES MULTIPLES. -

Aux trois catégories de besoins précédemment identifiées correspondent trois types d'activités de formation: des activités individuelles et centrées sur la tâche, des interventions auprès de groupes et des actions éducatives et culturelles.

Nous nous attarderons quelque peu sur les ACTIVITES INDIVIDUELLES pour proposer un certain nombre de définitions autour desquelles nous ne prétendons nullement avoir fait l'unanimité au sein du Mouvement, ni être en conformité avec une terminologie nationale ou internationale.

Sans préjuger de la situation et des moyens d'apprentissage privilégiés (enseignement individualisé, cours, sessions, séminaires, etc.) nous distinguons ainsi (5):

- La FORMATION PROFESSIONNELLE: vise, par l'acquisition de connaissances et d'habiletés, la manifestation des comportements essentiels pour l'exécution actuelle des tâches reliées à une fonction ou à un poste de travail. Cette catégorie recouvre les activités d'intégration à un poste de travail ou à un milieu de travail et celles d'entraînement à une tâche.

- Le PERFECTIONNEMENT: vise, par l'acquisition de connaissances et d'habiletés, l'amélioration ou la correction des comportements de l'employé, soit pour assumer l'enrichissement de sa fonction actuelle, soit pour se préparer à occuper une autre fonction (promotion ou mutation) pour laquelle il a de l'intérêt ou pour laquelle il est déjà pressenti.

- Le RECYCLAGE: vise l'acquisition de connaissances et d'habiletés, donc de comportements nécessaires à l'employé ayant, soit à s'orienter dans un nouveau secteur d'activités suite à l'élimination de sa fonction actuelle, soit à s'adapter à un changement de procédés ou à l'introduction d'une technologie différente dans sa fonction actuelle. Ce recyclage peut être partiel (même champ professionnel) ou total (nouveau champ professionnel).

- La FORMATION PERSONNELLE: activités ou programmes de formation qui permettent généralement à l'employé d'obtenir un certificat ou un diplôme, dont le contenu général est compatible avec le plan de carrière de l'individu et les besoins de l'organisation.

- Le DEVELOPPEMENT PERSONNEL: activités de formation qui ne sont pas reliées aux besoins directs de la fonction et de l'organisation mais dont elle considère les effets seconds comme bénéfiques pour son développement et celui de l'individu dans sa fonction (cette dernière catégorie d'activités étant à la frontière de la formation dite socio-culturelle).

La plupart de ces activités de formation sont réparties dans le temps et se déroulent concurremment ou en dehors des heures normales de travail. Certaines d'entre elles peuvent néanmoins être concentrées dans des périodes de deux à cinq jours et habituellement hors du lieu de travail. D'autres, enfin, peuvent entraîner des absences plus ou moins longues de l'entreprise et nous distinguons ici au moins trois types de congés de formation:

- Le STAGE: période de deux semaines à six mois, pendant laquelle l'employé quitte son unité administrative ou l'entreprise et travaille au sein d'une autre unité ou d'une autre entreprise afin de parfaire des connaissances et habiletés et d'améliorer ainsi des comportements nécessaires dans sa fonction actuelle ou future.

- Le CONGE D'ETUDES: période pendant laquelle un employé quitte son travail en vue de s'inscrire à temps plein ou partiel à un programme d'études conduisant à l'obtention d'un diplôme reconnu.

- Le CONGE DE RESSOURCEMENT: retrait momentané et complet du lieu de travail d'un employé désireux de se renouveler et de suivre et expérimenter de nouvelles activités afin d'acquérir des compétences additionnelles pour occuper une fonction différente ou similaire à celle qu'il occupait avant ce congé.

Parallèlement, et même en support à ces multiples investissements individuels en formation, se développent des INTERVENTIONS AUPRES DE GROUPES (conseils d'administration, comités de régie, unités administratives, etc.), interventions qui visent à consolider leur cohérence et leur cohésion:

- diagnostic et résolution de conflits (entre pairs, entre cadre et subalternes, entre services, etc.);

- animation ou support à l'animation de groupes de travail;

- développement d'équipes de travail ("team building");

- support à la planification: mission, objectifs, programme d'action, définition des mandats et évaluation.

Ces diverses catégories d'interventions doivent se déployer en étroite complémentarité avec des actions de normalisation et d'organisation du travail: définition, description et évaluation des tâches, détermination des structures, convention collective, etc. Ici se situe un terrain extrêmement fécond de collaboration entre agents de formation et agents de personnel et se concrétise, peu à peu, une pratique intégrée de la gestion et du développement des ressources humaines.

Quant aux ACTIVITES EDUCATIVES ET CULTURELLES, on constate ici une participation généralement encore timide de l'entreprise quand celle-ci ne se limite pas, toutes substantielles qu'elles soient, à des contributions extérieures qui répondent beaucoup plus à des impératifs de relations publiques et de publicité.

Nous aurions, là-dessus, beaucoup à apprendre de nos collègues européens qui, pour des raisons à la fois historiques et idéologiques, ont largement investi dans ce troisième volet de la formation et ont même vu leurs efforts des dernières décennies reconnus par des législations.

Nous verrons néanmoins, un peu plus loin, comment de telles démarches éducatives constituent une dimension essentielle de l'entreprise coopérative.

> *"Il me semble indiscutable que l'entreprise doive encourager ses employés à se développer personnellement et culturellement. Elle doit aussi leur faciliter l'accessibilité notamment par l'information aux ressources, aux services et aux média d'éducation populaire et y apporter même une contribution financière.*
>
> *Deux principes devraient cependant être sauvegardés ici, soit le respect de la libre initiative de l'employé et un minimum d'engagement de ce dernier en temps et en argent, soit à titre individuel, soit par le biais d'une association ou de son syndicat"*(6).

● DES RESSOURCES DIVERSIFIEES. -

Conséquemment aux affirmations qui précèdent, la première ressource à mobiliser demeure la PERSONNE EN FORMATION et son vécu. Participer au diagnostic de ses besoins et à la détermination d'objectifs d'apprentissages constitue d'ailleurs déjà un acte de formation et un facteur important de motivation. Il reste, d'autre part, beaucoup à faire pour développer des outils qui permettent à l'adulte en situation de travail d'utiliser son quotidien comme premier terrain d'apprentissages. De nouveaux modes de formation tels l'approche expérientielle, la pédagogie dite de situation et la recherche-action apparaissent déjà très prometteurs pour la mise en oeuvre des conditions de ce que l'on appelle, de plus en plus, une AUTO-FORMATION ASSISTEE.

> *"L'homme se doit et revendique d'être mis en mesure de maîtriser un avenir fait d'incertitudes et de changements. Les événements récents ont montré qu'il était difficile de prévoir le sens, le rythme de ces changements et leur influence sur les connaissances et les aptitudes-attitudes des individus. Ceci suppose donc une adaptation non seulement des méthodes mais aussi des contenus de l'éducation des adultes dans le sens de la maîtrise des approches de domaines déterminés (centrée sur la résolution de problèmes ainsi que la réalisation de projets et non plus strictement sur l'acquisition, plus ou moins encyclopédique, de "bagages de connaissances" divisées en disciplines. L'accent est donc mis sur les méthodologies, sur les principes heuristiques, sur l'édification de "cadres de référence" et sur la capacité de situer tous les éléments dans leur contexte; ceci peut se réaliser à des niveaux plus ou moins élevés de formation"*(7).

> *"... l'expérience vécue est de nature, moyennant traitement et autotraitement appropriés, d'acheminer vers des contributions notoires à une recherche fondamentale et appliquée"*(8).

Apparaissent également comme ressources clés, dans la logique des propositions antérieures, le PERSONNEL CADRE et les AGENTS DE FORMATION, ces derniers développant, de plus en plus, leur fonction de relais auprès de ressources internes et externes.

Il apparaît en effet souhaitable qu'un nombre croissant de RESSOURCES INTERNES des divers secteurs de l'entreprise soient mises à contribution, soit au niveau

des contenus (préparation et diffusion de cours), soit en aménageant des environnements propices aux apprentissages (encadrement de stages). Ce support peut même, lorsque la taille de l'entreprise le permet et à mesure que se diversifient les média de formation, se concrétiser au niveau de son instrumentation: graphisme et impression, aides audio-visuelles, utilisation de l'informatique à des fins de télé-enseignement, etc. Ce compagnonnage entre formés et formateurs internes est non seulement source d'apprentissages pour les deux parties mais contribue à faire de la formation un événement courant et normal de la vie de l'entreprise ainsi qu'un élément constitutif de sa culture.

L'entreprise ne saurait cependant se suffire à elle-même et doit recourir à des ressources externes telles que:

- Les AUTRES ENTREPRISES: la création de réseaux de formateurs en milieu de travail[9] devrait permettre la mise en commun de méthodologies, d'outils et de contenus de formation, faciliter la mise en oeuvre de mécanismes d'échanges et de structures d'accueil pour des stages et contribuer à la création de banques de données à la fois descriptives et évaluatives sur les offres et produits de formation d'organismes privés ou publics.

- Les CONSULTANTS EXTERNES: ils sont le plus souvent mobilisés pour des interventions sur mesure au sein de l'entreprise et devraient être choisis en fonction de leur capacité et de leur détermination à autonomiser le plus rapidement cette dernière et à associer à leurs démarches les agents et services internes de formation. Ces consultants sont habituellement rattachés à des organismes privés de formation et offrent également des sessions de courte et moyenne durées qui permettent de regrouper des employés de divers milieux de travail et dont le contenu s'inspire normalement des expériences accumulées dans leurs actions de consultation.

- Le RESEAU PUBLIC D'ENSEIGNEMENT: ici se développent, lentement mais sûrement, des arrimages très prometteurs: enseignements spécifiques,

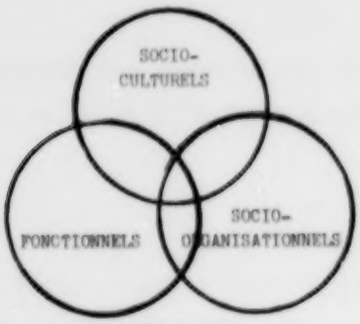
recherches, jumelages entre théoriciens et praticiens dans des démarches de recherche-action et d'auto-formation assistée, etc.[10] Néanmoins, ces collaborations requièrent parfois un apprivoisement long et laborieux car ces institutions réagissent, encore souvent, unilatéralement comme offreurs de formation et sous-estiment tout ce qu'elles pourraient retirer d'une véritable relation de réciprocité. Les universités, par exemple, pourraient récupérer des méthodologies et des instruments pédagogiques développés dans l'entreprise qui leur permettraient de transformer radicalement leur premier cycle et faciliteraient, dans un contexte d'austérité budgétaire, une réaffectation de leurs ressources vers le développement des deuxième et troisième cycles. Ces derniers pourraient, à leur tour, être enrichis par l'arrivée d'étudiants adultes désireux de se ressourcer après dix ou quinze ans de travail et dont l'expérience et la maturité, moyennant un encadrement adapté, viendraient contribuer au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

- L'ETAT: il existe enfin un nombre croissant de programmes d'assistance financière gouvernementale dont l'entreprise ne devrait pas hésiter à se prévaloir sans jamais perdre de vue cependant la primauté de ses principes et objectifs de formation. On peut souhaiter, d'autre part, que s'élaborent prochainement, à l'instar de nombreux pays européens, des législations appropriées qui ne soient pas nécessairement une copie servile de ce qui se passe ailleurs et à l'élaboration desquelles devraient être associés les principaux intéressés.

Les principaux éléments que nous venons de "survoler": besoins, responsabilités, activités et ressources sont rassemblés et schématisés dans la page suivante.

SUPPORTS A DEFINIR ET DEVELOPPER

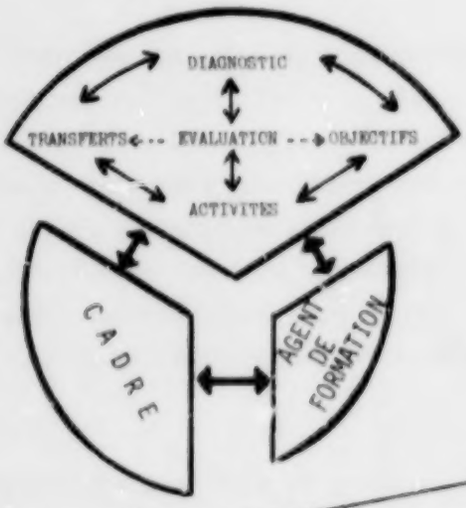
DEVELOPPEMENT PERSONNEL
FORMATION PERSONNELLE
RECYCLAGE
PERFECTIONNEMENT
FORMATION PROFESSIONNELLE



BESOINS

*TRAITEMENT DES CONFLITS
*ANIMATION
*DEVELOPPEMENT D'EQUIPES
*SUPPORT A LA PLANIFICATION

PERSONNE EN FORMATION



GERE
ET DEVELOPPE
SES
RESSOURCES HUMAINES

CONSULTANT
ET
RELAIS

RESSOURCES INTERNES	RESSOURCES EXTERNES
• CONTENUS	• AUTRES ENTREPRISES (réseaux de formateurs)
• ENVIRONNEMENTS (stages)	• CONSULTANTS EXTERNES (vers une autoconsultation interne...)
• INSTRUMENTATION	• RESEAU PUBLIC D'ENSEIGNEMENT (arrimage prometteur mais laborieux)
	• ETAT (assistance financière et législation)

TABLEAU DE BORD DE LA FORMATION
EN MILIEU DE TRAVAIL

● UNE STRATEGIE EN EVOLUTION. -

Le développement et l'agencement des éléments qui précèdent peuvent prendre des configurations diverses selon la stratégie de formation privilégiée par l'entreprise.

Nous nous contenterons ici d'esquisser (voir le tableau de la page suivante) trois approches-types dont l'enchaînement dans le temps nous semble devoir caractériser l'évolution de la formation dans bon nombre d'entreprises et ce, quels que soient leur taille et leur nombre d'employés et d'agents de formation. Bien sûr, une telle grille demanderait à être raffinée et validée.

Nous pouvons néanmoins présumer que le passage d'une formation trop exclusivement centrée sur un déploiement d'activités à la mise en place d'un système de formation s'imposera de plus en plus sous les pressions conjuguées d'employés désireux de voir davantage respectées leur expérience et leur autonomie, de cadres plus conscients de leurs responsabilités face à leurs ressources humaines, d'une nouvelle génération de formateurs beaucoup plus exigeants quant à leur performance et pédagogiquement mieux équipés et d'instances administratives soucieuses de rentabilité et légitimement préoccupées de demander des comptes.

D'autre part, la complexité des problèmes de gestion et de croissance des entreprises, que ces dernières soient privées, publiques ou coopératives, commande désormais une interdisciplinarité et un intense travail de décloisonnement qui constituent des conditions essentielles d'intégration du système de formation dans une approche et des actions concertées visant le développement de l'entreprise.

Une telle intégration ne saurait se faire sans heurts car elle remet en question des appareils et modèles bureaucratiques de planification, des routines et des "vitesses de croisière". Mais, finalement, quel stimulant pour une entreprise lorsque tous ses services se recentrent sur leur raison d'être et leurs destinataires.

	FORMATION CENTREE SUR LES ACTIVITES	SYSTEME DE FORMATION	SYSTEME INTEG DE FORMATION
DIAGNOSTIC DES BESOINS	très peu développé	diagnostic individuel	idem + diagnostic organisationnel
ACTIVITES	généralement à la pièce généralement hors contexte	planifiées (programmes) se rapproche du temps et du lieu de l'action	idem idem
INTERVENTIONS/GROUPES	rares	en nombre croissant	courantes et multidisciplinaires
EVALUATION	des activités et des ressources	idem + des transferts d'apprentissages	idem + indicateurs de performance organisationnelle
AGENTS DE FORMATION	centrés sur les contenus souvent isolés	centrés sur les processus arrimage avec les agents de personnel (évaluation de rendement, structures, planification de main-d'oeuvre et de carrière, etc.)	idem partenaires au sein d'équipes et d'interventions multidisciplinaires de développement de l'entreprise
FORMATION DE FORMATEURS	peu (expertises surtout au niveau des contenus)	investissement important (perfectionnement et recyclage)	consolidation
PERSONNEL-CADRE	généralement peu associé (intervention surtout administrative)	participe au diagnostic et à l'évaluation	maîtrise la gestion des ressources humaines
UTILISATION DE RESSOURCES INTERNES	faible et généralement non planifiée	croissante et planifiée	optimale
RELATIONS AVEC RESSOURCES EXTERNES	forte dépendance	autonomisation et réciprocité	idem
ACCREDITATION	externe	externe et interne juxtaposées	externe et interne articulées

HERITAGE

ET

PROJET COOPERATIF

Les réflexions qui précèdent peuvent s'appliquer à tout milieu de travail. En quoi alors la spécificité coopérative de notre entreprise vient-elle "colorer" nos approches et nos pratiques?

Au moins deux aspects sont retenus ici:

- l'élargissement considérable du bassin de ressources humaines par la prise en considération d'un nombre important de sociétaires-dirigeants élus dont l'association étroite au processus administratif de l'entreprise commande des actions de formation;

- la contribution additionnelle demandée aux services de formation, tant pour l'éducation coopérative des salariés et élus que pour le support de ces derniers dans leurs actions éducatives auprès des membres.

Le texte qui suit ne prétend ni dissiper les équivoques qui peuvent subsister quant à la signification du concept d'éducation, ni épuiser l'explicitation des complémentarités possibles entre cette dernière et la formation.

En plus d'associer des nouvelles ressources humaines à son processus de gestion, la spécificité coopérative d'une entreprise vient confirmer et amplifier les préoccupations, les options et les déterminations dont nous avons témoignées dans la première partie de ce texte.

- LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS ELUS. -

L'intervention formelle de sociétaires-dirigeants dans l'orientation et le fonctionnement de l'entreprise coopérative exige une compétence administrative. Or, on observe généralement des écarts entre la performance requise et les savoirs et savoir-faire déjà acquis, d'où l'existence de besoins d'apprentissages et la mise en oeuvre nécessaire d'actions de formation.

Nous verrons plus concrètement, dans la troisième partie de ce texte, que les caractéristiques particulières de ces ressources humaines (bénévolat, disponibilités restreintes, diversité d'âges, de statuts, d'occupations, d'ancienneté, etc.) commandent des stratégies et des environnements de formation spécifiques. Il importe, cependant, de ne point isoler cette formation, de bien l'articuler avec les programmes destinés au personnel cadre (notamment en ce qui concerne la complémentarité des contenus et le rapprochement des temps) et de la situer progressivement dans ces approches intégrées du développement de l'entreprise que nous évoquions dans les pages précédentes.

- L'EDUCATION: CARACTERISTIQUE ESSENTIELLE DE LA COOPERATION. -

Le caractère éducatif interne (i.e. dirigé vers ses principaux acteurs) et externe (i.e. dirigé vers la société) de l'entreprise coopérative a été affirmé et défendu vigoureusement par ses promoteurs originels et est réapparu constamment, et sous tous les cieux, à la fois dans des affirmations de principes[11] et dans des pratiques quotidiennes.

L'analyse du discours et des réalisations nous amène à y distinguer trois volets qui se fécondent d'ailleurs les uns les autres: soit des VALEURS et des ATTITUDES, un CONTENU et des ACTIONS.

Le concept d'éducation fait souvent référence à un ensemble de VALEURS et d'ATTITUDES telles que le respect de la personne, la solidarité, etc., c'est-à-dire à une manière d'être et d'agir dans l'ensemble des relations entre employés et sociétaires, entre cadres et dirigeants ou patrons et employés. On parle alors de l'éducation comme d'un processus d'autonomisation des membres dans la satisfaction de leurs besoins socio-économiques et d'autonomisation du personnel dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes.

On rejoint ici des pré-requis à des préoccupations contemporaines telles que la participation, l'humanisation du travail ou la qualité de la vie et dont le mouvement coopératif naissant du siècle dernier fut prophétiquement l'un des plus ardents protagonistes. Aussi, ne faut-il pas s'étonner que resurgisse actuellement, avec une nouvelle vigueur, cette partie de l'héritage coopératif au moment où se conceptualise et se développe, en dehors des "frontières naturelles" du mouvement coopératif, un nouveau projet de société qui ne lui est pas tout à fait étranger.

L'éducation est également définie comme un CONTENU, un ensemble de connaissances de base que devraient avoir tous ceux qui oeuvrent au sein de l'entreprise coopérative ou qui en sont les sociétaires. Le niveau de connaissances requises est variable selon les responsabilités mais on y retrouve généralement des notions telles que l'histoire, les principes et traits caractéristiques, les aspects légaux et les modalités spécifiques de fonctionnement administratif et de gestion des coopératives.

Tous ces contenus ont, d'ailleurs, toujours donné lieu à une abondante production de documents écrits et, dans certains cas, audio-visuels propres à chaque coopérative et adaptés à leurs destinataires. Ce savoir coopératif est même de plus en plus revendiqué comme devant faire partie des éléments de culture générale normalement transmis par le système scolaire.

Enfin, l'éducation apparaît comme l'une des missions ou l'un des rôles sociaux que doit jouer l'entreprise coopérative dans son milieu et débouche ainsi sur des ACTIONS éducatives notamment dans le domaine économique: protection du consommateur, administration du budget familial, initiation à la gestion de petites et moyennes entreprises, support technique pour la création et le démarrage de nouvelles coopératives, participation à des micro-projets de développement, etc.

Ici se concrétise, selon des formes extrêmement variées, une connivence historique entre le projet coopératif et le développement de l'éducation des adultes. Un mouvement coopératif fidèle à lui-même est donc ainsi convié à devenir l'un des partenaires de ce nouveau système éducatif multifonctionnel et décentralisé qui semble devoir émerger des débats en cours à travers le monde sur l'avenir de l'éducation.

> " ... *celle-ci (l'éducation des adultes) n'est plus envisageable uniquement comme remède à une situation de déséquilibre passager de la relation "profession-éducation" (fonction qu'elle se doit de garder d'ailleurs), mais est au contraire revendiquée de plus en plus par les principaux intéressés, les adultes eux-mêmes, comme une partie intégrante du processus des relations économiques, politiques et culturelles. De moyen d'adaptation de l'homme à la société, elle devient moyen de conscientisation et de libération de l'homme et, dans certains cas, un moyen de changement du milieu lui-même. De l'homme, essentiellement conçu comme "produit" de sa société, l'on passe au concept de l'homme "producteur" de sa société"* (12).

- FORMATION ET EDUCATION. -

Cette définition tridimensionnelle de l'éducation coopérative - un savoir authentifié par des valeurs et des attitudes et s'incarnant dans un agir socio-communautaire - conduit à l'éclatement de la conception traditionnelle de la formation coopérative exclusivement centrée sur des apprentissages d'ordre cognitif et, par conséquent, sur la transmission orale ou écrite de connaissances. Les apprentissages comportementaux qu'elle prône suppose, en effet, qu'il n'y ait pas de contradiction entre le contenu véhiculé et la manière de le produire et de l'acquérir.

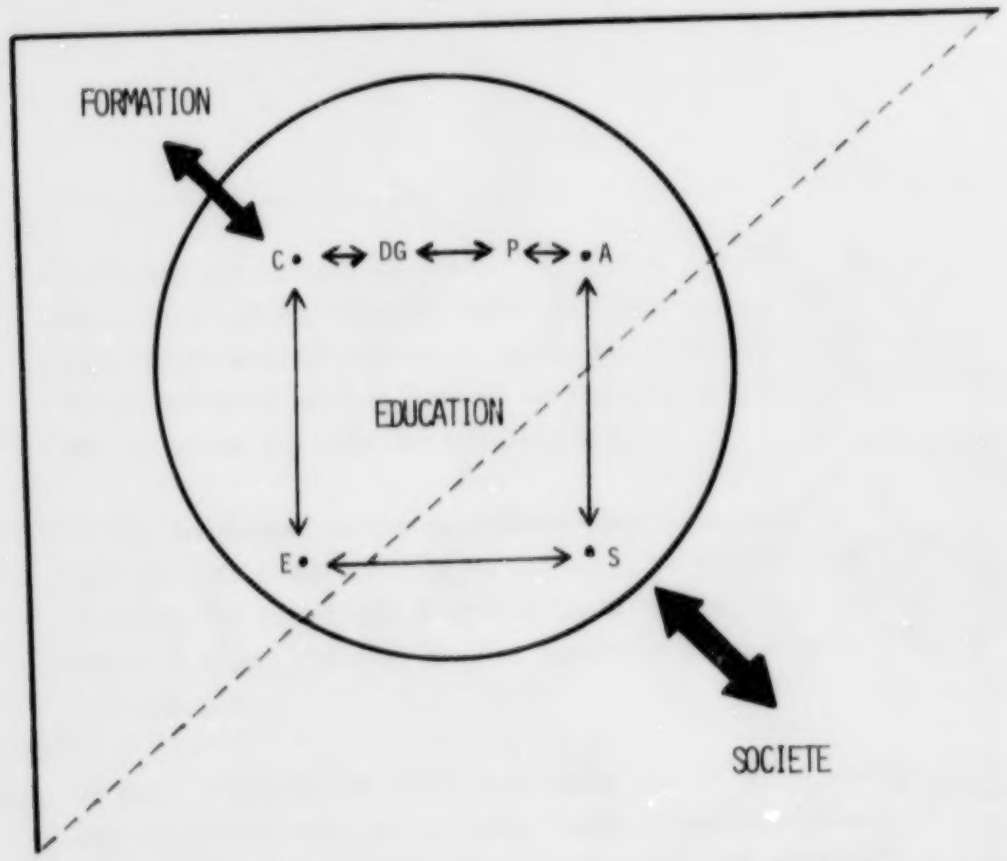
En ce sens, les options pédagogiques et les stratégies de formation dont nous avons témoignées dans la première partie du texte et que nous concrétiserons dans les pages qui suivent (auto-formation assistée, interventions visant la cohésion et la performance de groupes réels de l'organisation, solidarité avec les autres agents de développement de l'entreprise) nous semblent constituer des mécanismes de renforcement de cet apprentissage toujours inachevé de la coopération.

Est-ce à dire que nous éliminons complètement tout contenu coopératif? Nous croyons, au contraire, à l'impérieuse nécessité d'offrir à l'ensemble de nos ressources humaines (employés et administrateurs élus) des programmes d'initiation à la coopération mais dans des formats pédagogiques et avec des instruments qui suscitent et supportent des démarches ultérieures personnelles et autonomes de recherches, d'informations, d'études et d'actions.

Une telle formation coopérative pourrait ainsi devenir l'amorce d'un diagnostic des besoins de formation socio-culturelle et le fil conducteur pour y répondre sans paternalisme ou militantisme à outrance. Nous pourrions même concevoir, à l'instar de certains collègues coopérateurs français, la création et la gestion, selon une formule coopérative, de fonds d'assurance-formation dont l'utilisation serait consacrée au financement d'activités individuelles ou collectives de développement culturel. Il y a là, en tout cas, beaucoup de place pour la créativité... .

En conclusion, arrêtons-nous quelques instants et tentons d'imaginer ce que pourrait signifier une action concertée dans ce domaine de la part des diverses entreprises coopératives québécoises qui comptent plus de trente-cinq mille employés, près de ving-cinq mille dirigeants et au-delà de trois millions de sociétaires.

Du "CARRE des ACTEURS" au TRIANGLE de la FORMATION et au CERCLE de l'EDUCATION



Les sociétaires (S) élisent des administrateurs (A) qui se nomment un président (P) et embauchent un directeur (DG) lequel embauche à son tour des employés (E) à certains desquels il délègue des responsabilités de cadres (C)[13].

→ Un nouveau destinataire de la FORMATION: les ADMINISTRATEURS élus

→ Un principe coopératif fondamental: l'EDUCATION

- des VALEURS et des ATTITUDES
- un CONTENU
- des ACTIONS

→ Une complémentarité FORMATION-EDUCATION

"Toutes les sociétés coopératives doivent prendre des mesures pour l'éducation de leurs membres dirigeants, de leurs employés et du grand public en matière de principes et de méthodes de la coopération sur le plan économique et démocratique." (Congrès de l'Alliance Coopérative Internationale-Vienne-1966)

Les pages qui suivent pourraient constituer un texte à part mais elles ont été volontairement jumelées aux considérations plus théoriques qui précèdent car elles veulent témoigner de la manière dont nous tentons de les concrétiser, de les valider et de les enrichir au jour le jour.

Il est évidemment risqué de résumer aussi brièvement le travail de près d'une centaine de collègues et collaborateurs et un quotidien déjà riche d'une abondante documentation écrite: rapports divers, procès-verbaux, documents pédagogiques, statistiques, etc.

De plus, l'absence de recul nous amène à privilégier une vision peut-être trop exclusivement descriptive au détriment d'un certain regard critique et d'une suffisante mise en évidence des difficultés rencontrées.

Il reste à espérer que le lecteur du "milieu" saura lire entre les lignes et que les autres deviendront curieux de venir y voir de plus près.

LA FORMATION

DANS LE

MOUVEMENT DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS

- PANORAMA GENERAL:

  . brève description du M.C.P.D.
  . bref survol historique de la formation dans le M.C.P.D.
  . 1973 - 1978

- LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA CAISSE POPULAIRE:

  . FORGES: formation en gestion des cadres
  . FORADIR: formation administrative des dirigeants élus
  . support aux directions de la Fédération intervenant dans les caisses populaires
  . vers une approche intégrée de développement de la caisse populaire

- LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DES UNIONS REGIONALES, DES INSTITUTIONS ET DE LA FEDERATION:

  . une demande diversifiée et une offre souple et polyvalente
  . vers une plus grande cohérence

- D'UN PROCESSUS D'ACCUEIL A UN PROGRAMME DE FORMATION COOPERATIVE:

  . un processus d'accueil
  . une double destination...

- OUVERTURE VERS L'EXTERIEUR

PANORAMA GENERAL

● BREVE DESCRIPTION DU MOUVEMENT DESJARDINS ET DE SES INSTANCES DE FORMATION. -

Le Mouvement des caisses populaires Desjardins se compose de 1245 coopératives d'épargne et de crédit localisées sur l'ensemble du territoire québécois et dont la première fut fondée à Lévis en 1900. De 1920 à 1944, les caisses populaires se regroupèrent progressivement autour de 10 unions régionales. Dès 1932 cependant, était fondée la Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins. Puis, de 1944 à 1963, elles se dotèrent, par fondation ou par acquisition, d'institutions dans le domaine de l'assurance-vie, de l'assurance générale et de la fiducie ainsi que d'un centre résidentiel d'éducation des adultes, l'Institut coopératif Desjardins. En 1973, ces institutions devinrent, à leur tour, membres de la Fédération qui fut alors nommée Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins. Fut également créée en 1971 la Société d'Investissement Desjardins qui est maintenant sous le contrôle de la Fédération et qui a donné naissance, en 1976, au Crédit Industriel Desjardins. Mentionnons enfin que le Mouvement des caisses populaires Desjardins détient 51% du capital-actions de Place Desjardins Inc. et 25% des actions de la Banque Provinciale du Canada et qu'il a créé la Fondation Girardin-Vaillancourt et le Prix annuel Desjardins.

Plus de trois millions de Québécois (soit un sur deux) sont sociétaires d'une caisse populaire et l'ensemble du Mouvement Desjardins compte près de quatorze mille employés et plus de seize mille administrateurs élus. La valeur totale de ses actifs dépasse maintenant neuf milliards de dollars.

Chaque caisse populaire est en principe responsable de la formation de ses ressources humaines mais elles ont délégué à leur union régionale la responsabilité du développement, de la systématisation et de la coordination de la formation de leur personnel et de leurs administrateurs. D'autre part, les unions régionales, la Fédération considérée en elle-même comme entreprise de service (plus de huit cents employés) et les diverses institutions se sont données des services de formation autonomes et dotés de responsabilités quant à la formation de leurs employés et de leurs administrateurs.

Il existe enfin depuis 1973, au sein de la Direction générale adjointe Ressources humaines de la Fédération, la direction de la Formation qui a reçu un mandat de coordination et de soutien de l'ensemble des services de formation des unions régionales, des institutions et de la Fédération. Ce mandat se déploie autour de l'exercice des principales fonctions suivantes: consultation, concertation et planification, recherche et développement pédagogique, formation de formateurs, élaboration de programmes-cadres ainsi que formation et interventions sur demande.

- BREF SURVOL HISTORIQUE DE LA FORMATION DANS LE M.C.P.D. -

Nous distinguerons quatre périodes de développement de la formation en étant bien conscients des limites d'un tel découpage et d'une synthèse aussi succincte:

- 1900 - 1960: Une partie importante des assises du Mouvement des caisses populaires Desjardins sont mises en place et des démarches éducatives et de formation sont, en quelque sorte, concomitantes au développement de chacune de ses composantes. Il y aurait une histoire fascinante à écrire sur la démarche d'animation de ces défricheurs qui, tantôt comme dirigeant militant, tantôt comme gérant, tantôt comme "inspecteur propagandiste", ont posé les fondations humaines, matérielles et financières du Mouvement Desjardins. Alphonse Desjardins lui-même qui fut d'abord journaliste et sténographe est le prototype même d'un autodidacte et a vécu un véritable processus d'auto-formation assistée ... à distance (correspondance soutenue et abondante avec de grands coopérateurs européens)[14]. Des mouvements divers (nationaliste, de jeunesse, d'action catholique), les Sciences Sociales de Laval et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal ainsi que plusieurs autres institutions[15] ont marqué cette époque et plusieurs des personnes qui dirigent encore le Mouvement.

- Les années '60: La Fédération crée un Service d'Education qui contribua notamment à la mise en oeuvre de démarches plus structurées de formation auprès des caisses populaires et à la mise en place d'un réseau de services et d'agents d'éducation dans les unions régionales. Ce réseau a constitué les racines de la plupart des actuels services régionaux de formation et de communication. Durant cette même période, des institutions naissent ou poursuivent leur croissance et commencent à investir, de façon plus formelle, dans des activités internes ou externes de formation. Enfin, le Mouvement des caisses populaires Desjardins s'implique de façon substantielle dans le développement de l'éducation des adultes au Québec et dans des actions de coopération avec les pays en voie de développement par la mise sur pied de l'Institut Coopératif Desjardins qui a constitué, pendant plusieurs années, un carrefour de "recherche-action" en animation, en formation et en éducation permanente.

- Les années '70: La fusion, en 1973, des équipes du Service d'Education de la Fédération et de l'Institut Coopératif Desjardins met en convergence un réseau Fédération-unions régionales bien enraciné et des pratiques de formation innovatrices. De plus, le jumelage au sein d'une Direction générale adjointe Ressources humaines de la direction de la Formation ainsi créée et d'une direction du Personnel en pleine expansion interne et externe crée les conditions d'une complémentarité qui se révélera progressivement profitable aux deux directions et indispensable aux efforts de systématisation de la formation qui va principalement caractériser cette période et auxquels s'associeront, de plus en plus, les institutions maintenant membres de la Fédération. Une croissance accélérée, un investissement massif dans le

recyclage et le perfectionnement des formateurs et l'élaboration de nouvelles stratégies et de programmes-cadres de formation, entraînent un certain repli vers l'intérieur du Mouvement.

- Les années '80: Nous y sommes presque et nous pouvons, à bon droit, présumer que se généraliseront dans l'ensemble du Mouvement les conditions de mise en place d'un véritable système intégré de formation tel que nous l'avons décrit dans la première partie de ce texte. Nous pouvons également prévoir une réouverture significative vers l'extérieur et ce, sur au moins trois fronts:

  - collaborations avec les autres secteurs du mouvement coopératif du Québec ou de l'extérieur et avec divers réseaux de formateurs dans l'entreprise;

  - arrimages avec les autres sous-systèmes d'un nouveau système éducatif en devenir: réseaux formels d'enseignement, média de communications, organismes socio-communautaires;

  - participation avec l'Etat et d'autres partenaires sociaux à l'élaboration d'un cadre légal et de modes inédits d'assistance technique et financière à la formation.

● 1973 - 1978. -

Après ce rapide survol et avant d'explorer plus concrètement nos champs d'action actuels, nous identifierons les principaux acquis de cinq années de collaboration Fédération-unions régionales-institutions dans le domaine de la formation. Ces points d'appui à la poursuite de notre action commune ne sont pas sans failles et requièrent encore des efforts de consolidation. On peut les résumer ainsi:

- l'accord progressif des agents et services de formation et des diverses instances d'orientation du Mouvement sur le cadre de référence théorique que nous avons explicité dans la première partie de ce texte (notamment le passage d'une approche centrée sur les activités à une systématisation puis à une intégration de la formation);

- la consolidation d'un modèle coopératif de planification et de coordination qui nous a permis de définir des responsabilités complémentaires, de respecter nos différences et d'incarner des préoccupations d'efficacité, de solidarité et de participation;

- l'acceptation d'un modèle expérimental de développement, c'est-à-dire une capacité à nous définir, à nous perfectionner et nous recycler dans et par l'action et à gérer avec plus de sécurité le changement;

- un consensus sur une stratégie à trois volets:

    - une approche de formation des cadres et une démarche de formation des administrateurs comme éléments-moteurs d'une intégration de la formation et du développement des ressources humaines de la caisse populaire;

    - un modèle souple de formation des employés et administrateurs des unions régionales, des institutions et de la Fédération;

    - l'implantation par étapes d'un programme d'accueil qui serve de point d'appui à l'élaboration d'instruments d'auto-formation coopérative (au sens où nous l'avons définie dans la deuxième partie du texte).

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA CAISSE POPULAIRE

• FORGES: PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION A L'INTENTION DU PERSONNEL CADRE. -

Elaboré et expérimenté conjointement par les unions régionales et la Fédération

à partir de janvier 1976 et ce, en consultation étroite avec des cadres et des administrateurs de caisses populaires et avec le support de consultants externes (Centre de Formation et de Consultation), ce programme est maintenant implanté dans toutes les unions régionales. Près de douze cents cadres (sur deux mille deux cents) ont commencé à y participer et le Mouvement en assure maintenant la gestion autonome depuis plus d'un an, les consultants externes ayant complété leur mandat dès juin 1977.

Les objectifs généraux du programme ont été formulés comme suit: rendre les cadres des caisses populaires capables de comprendre et d'utiliser les principes et techniques modernes de la gestion adaptés aux coopératives d'épargne et de crédit en se référant à leurs fonctions respectives dans la caisse populaire, c'est-à-dire capables de:

- maîtriser l'information de base nécessaire à la compréhension du processus de fonctionnement administratif des caisses et à la prise en charge de leur rôle de cadre;

- utiliser leurs ressources personnelles et les ressources extérieures (collaborateurs, techniques, experts-conseils, systèmes) de façon efficace en situation administrative;

- créer dans leur contexte de travail les conditions nécessaires à leur efficacité et à celle de leurs collaborateurs.

Trois préoccupations sont sous-jacentes à ces objectifs:

- rendre le cadre responsable de sa formation;

- le transfert en situation de travail des connaissances et habiletés acquises au cours du programme de formation;

- l'intégration des diverses activités de formation actuelles et à venir qui sont ou seront offertes aux cadres des caisses populaires.

Il s'agit d'un programme à entrée unique et à sorties multiples. Il comporte les principaux éléments suivants:

- UNE SESSION D'INTRODUCTION DE CINQ JOURS: "PROFIL D'UN GESTIONNAIRE DE CAISSE POPULAIRE"(16):

  - identification des points forts et des points faibles à l'aide d'exercices divers, d'une grille d'auto-évaluation et de l'évaluation faite par des observateurs (un observateur pour trois cadres recruté dans les divers services de l'union régionale);

  - identification des besoins personnels de formation et traduction de ces besoins en objectifs d'apprentissages;

  - présentation de divers moyens de formation;

  - définition d'un programme personnel de formation.

- DES MOYENS DE FORMATION:

  - un certain nombre de contenus de formation dont le format pédagogique n'est pas nécessairement une session et dont les thèmes principaux sont les suivants: bloc "croissance personnelle", processus logique, gestion (planification-organisation-contrôle), comptabilité, gestion financière, gestion des ressources humaines, connaissance des lois, gestion des services (marketing), gestion coopérative et relation avec le milieu, communications orales et écrites;

  - des ressources d'experts-conseils pour aider des cadres qui préféreraient travailler "en situation" des besoins identifiés au cours de la session d'introduction.

- DES MECANISMES D'EVALUATION (questionnaires, entrevues, session, etc.):

  - puisque les participants ont été associés à la démarche de formation au moment de la détermination des besoins et lors de la fixation d'objectifs personnels et du choix d'un cheminement approprié, il va de soi que l'évaluation vienne compléter et renforcer ce cycle;

  - cette évaluation marque, non pas le terme du développement professionnel des cadres, mais plutôt la prise en charge de leur carrière et de leur efficacité.

La clé de voûte de tout ce processus est le "PROFIL DU GESTIONNAIRE"[16] qui traduit l'ensemble des attentes de l'entreprise et dont la formulation en comportements observables et en objectifs d'apprentissages permet de bâtir des exercices, des grilles d'évaluation et des syllabus de formation.

Ce profil a été élaboré par un groupe de travail Fédération-unions régionales composé de représentants des divers services intervenant dans la caisse populaire et a été testé et validé auprès d'un échantillon représentatif de cadres. Il est bien sûr susceptible de mises à jour périodiques compte tenu des changements qui interviennent dans l'entreprise et dans les fonctions.

Le tableau qui suit reproduit les diverses fonctions et dimensions retenues dans le profil.

LE PROFIL
D'UN GESTIONNAIRE DE CAISSE POPULAIRE

FONCTIONS: Ensemble des champs d'action et des activités devant être assumées par un gestionnaire

A. GESTION	planification	organisation	contrôle	
B. DIRECTION	autorité	leadership	habileté à motiver	
C. DECISION	analyse	synthèse	sens de l'appréciation	sens de la décision
D. COMMUNICATIONS	orale	écrite	habileté à lire	sens de l'écoute
E. SERVICE	sens des services	sens de la vente		

DIMENSIONS: Ensemble de ressources personnelles ou fournies par l'entreprise qui influencent la réalisation des activités de chacun des champs d'action

I. TECHNOLOGIQUE	connaissances financières, comptabilité de base, S.O.C., lois, personnel
II. PERSONNELLE	confiance en soi, ouverture d'esprit, capacité d'aide, motivation, résistance aux pressions
III. COOPERATIVE	sens de la gestion coopérative, centration sur le milieu, solidarité coopérative

Chacun des éléments du profil est défini et traduit en comportements. Prenons par exemple, à l'intérieur de la fonction gestion, la caractéristique "planification":

- définition: capacité de faire des prévisions et de fixer des objectifs à court, moyen et long termes;

- comportements: identifie des priorités, fixe des objectifs en termes de résultats, prévoit des séquences de réalisation, fixe des délais, prévoit des ressources disponibles, établit des points de contrôle, anticipe les situations futures.

Référons également, à titre d'exemple, à la définition des trois caractéristiques de la dimension coopérative:

- sens de la gestion coopérative: capacité d'associer les membres et administrateurs à la gestion de la caisse;

- centration sur le milieu: capacité, à la demande des administrateurs, de répondre aux besoins de la collectivité;

- solidarité coopérative: capacité, à la demande des administrateurs, d'établir des liens entre sa caisse et les autres caisses et secteurs coopératifs.

Il est encore trop tôt pour mesurer avec rigueur tous les effets de ce programme chez les cadres. Nous ne faisons, en effet, que commencer à appliquer les instruments d'évaluation des transferts en situation de travail. Cependant, la session d'introduction a associé, à titre d'observateur, un nombre important de professionnels des divers services des unions régionales chez lesquels on peut déjà observer un certain nombre d'apprentissages:

- plus grande capacité à établir un diagnostic et à opérer une relation d'aide;

- centration sur la caisse populaire;

- transformation de leur style d'intervention dans la caisse populaire;

- meilleure collaboration inter-services.

Pour terminer cette présentation du programme voyons comment se partagent les responsabilités entre la direction de la Formation de la Fédération et les services de Formation des unions régionales:

- FEDERATION :
  - maintien de la COHERENCE et de la QUALITE:
    - standardisation du profil, des syllabus de formation et des outils d'évaluation;
    - supervision de la régionalisation et de la formation des formateurs;
  - gestion d'un SYSTEME D'INTERINFORMATION:
    - rapport synthèse d'évaluation et manuel du programme;
    - centre de références;
  - RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT:
    - nouvelles technologies éducatives;
    - jonction avec d'autres systèmes de gestion des ressources humaines;
  - SUPPLEANCE.
- UNIONS REGIONALES :
  - PRISE EN CHARGE REGIONALE DE LA GESTION DU PROGRAMME:
    - information, promotion et sélection;
    - formation des formateurs;

- réalisation des sessions d'introduction;
- développement et réalisation des activités de formation et de suivis;
- évaluation des divers aspects du programme et des transferts d'apprentissages;

- ALIMENTATION du SYSTEME D'INTERINFORMATION géré par la Fédération.

• FORADIR: PROGRAMME DE FORMATION ADMINISTRATIVE A L'INTENTION DES DIRIGEANTS ELUS. -

Au début de 1977, les directeurs de formation des unions régionales acceptaient un "programme cadre" de formation administrative des dirigeants comportant les caractéristiques suivantes:

- une formation très concrète centrée sur l'action et qui met l'accent sur la maîtrise de situations réelles vécues dans l'exercice des fonctions de dirigeants;

- une formation qui tient compte des caractéristiques propres aux dirigeants (disponibilités restreintes, diversités d'âges, de statuts, de professions, d'ancienneté, etc.);

- un programme qui tient compte et répond à la fois aux besoins particuliers des caisses populaires et aux attentes plus générales du M.C.P.D. et de ses diverses composantes;

- la meilleure utilisation possible des ressources humaines et pédagogiques déjà engagées dans ce secteur de formation: agents, contenus, modèles, technologies, etc;

- un encadrement pédagogique rigoureux: diagnostic des besoins, définition d'objectifs d'apprentissages, évaluation et suivis;

- la consultation et l'association, tout au long du processus d'élaboration de ce programme, de dirigeants et de cadres de caisses populaires;

- une articulation avec l'implantation et le développement du programme de formation en gestion à l'intention des cadres de caisses populaires en vue d'en compléter et d'en renforcer les résultats;

- le fruit et le moteur d'une concertation provinciale tout en respectant les priorités et les rythmes de chaque région;

- un processus continu d'amélioration et de développement de ce programme

Un groupe de travail Fédération-unions régionales était alors créé avec le mandat d'identifier par voie de consultation des situations prioritaires pouvant servir d'amorce à une démarche de formation des dirigeants et de faire l'inventaire du matériel pédagogique déjà existant dans les unions régionales.

La consultation eut lieu au printemps auprès de six cent vingt et un (621) dirigeants oeuvrant dans soixante-sept (67) caisses populaires et cinquante et un (51) cadres et professionnels d'unions régionales et de la Fédération.(17) Il ressortit de cette consultation cinq (5) situations prioritaires à propos desquelles ont été, depuis septembre 77, développés, expérimentés et en partie validés des démarches et instruments de formation:

- Préparation des nouveaux dirigeants à assumer leur fonction.

- Planification de l'orientation de la caisse populaire.

- Prise de décision.

- Utilisation de l'information pertinente à leur fonction.

- Participation de la caisse dans le développement de son milieu.

Il a été impossible, jusqu'à maintenant, de dégager un consensus sur un outil commun de support à l'accueil de nouveaux dirigeants et plusieurs unions régionales continuent d'utiliser, en les améliorant, des programmes déjà existants. Il a été, d'autre part, convenu de remettre à plus tard le développement d'une approche de formation reliée à la cinquième situation, compte tenu de zones grises à clarifier avec d'autres directions de la Fédération et des unions régionales, notamment suite aux congrès régionaux et provincial de l'automne 77 et de mai 78 consacrés au thème de la participation du M.C.P.D. au développement coopératif.

Les approches de planification développées conjointement par l'Union régionale de Chicoutimi et l'Université du Québec à Chicoutimi ont été retenues par l'ensemble du réseau et il a été convenu de l'expérimenter dans d'autres unions régionales. Il en sera de même pour deux autres instruments de formation, l'un développé conjointement par l'Union régionale de Montréal et la Télé-Université du Québec et portant sur la prise de décision et l'autre développé par les services de Formation et de Communications de l'Union régionale de Sherbrooke et portant sur l'utilisation de l'information.

A mesure que se poursuivent l'expérimentation et le début d'implantation de ce programme extrêmement souple, se précisent d'autres éléments jugés très importants pour respecter l'approche globale déterminée il y a plus d'un an, à savoir:

- privilégier, autant que possible, une stratégie d'intervention caisse par caisse ou par groupes de caisses d'un même secteur géographique;

- développer un instrument d'entrée dans la caisse afin de permettre aux dirigeants d'identifier parmi les situations prioritaires celle qui répond le mieux à leurs besoins et dans le contexte de laquelle le formateur intervenant élabore un micro-diagnostic;

- développer les attitudes et comportements requis des formateurs pour intervenir de façon compétente dans ce programme, notamment:

- le respect de la compétence et de l'expérience des dirigeants;

- la capacité de faire un bon diagnostic du besoin basé sur des faits;

- la capacité de négocier une entente de service avec les dirigeants;

- la capacité de coopérer avec les autres services de l'union régionale et de la Fédération et d'en utiliser les ressources humaines pertinentes;

- une compréhension de base des démarches et outils d'apprentissages développés.

Il reste encore beaucoup à faire dans ce programme: développement et raffinement de l'instrumentation, formation des formateurs, développement d'outils pour d'autres situations non retenues pour le moment par l'ensemble des unions mais identifiées comme prioritaires dans certaines régions, articulation avec le programme FORGES, etc. Cependant, plus d'une centaine d'interventions ont déjà été réalisées dans le cadre des expérimentations et validations et l'on peut affirmer que ce programme est déjà suffisamment porteur de dynamismes internes et de cohérence pour pouvoir mener, d'ici la fin de 1978, à une démarche mieux concertée. Celle-ci ne saurait, compte tenu de ses destinataires, être porteuse des mêmes exigences (temps et ressources) que le programme FORGES. Ici également, il est prématuré d'évaluer les effets du programme au niveau des caisses populaires mais l'on peut déjà percevoir des apprentissages chez les formateurs intervenants.

- SUPPORT AUX DIRECTIONS DE LA FEDERATION INTERVENANT DANS LES CAISSES POPULAIRES. -

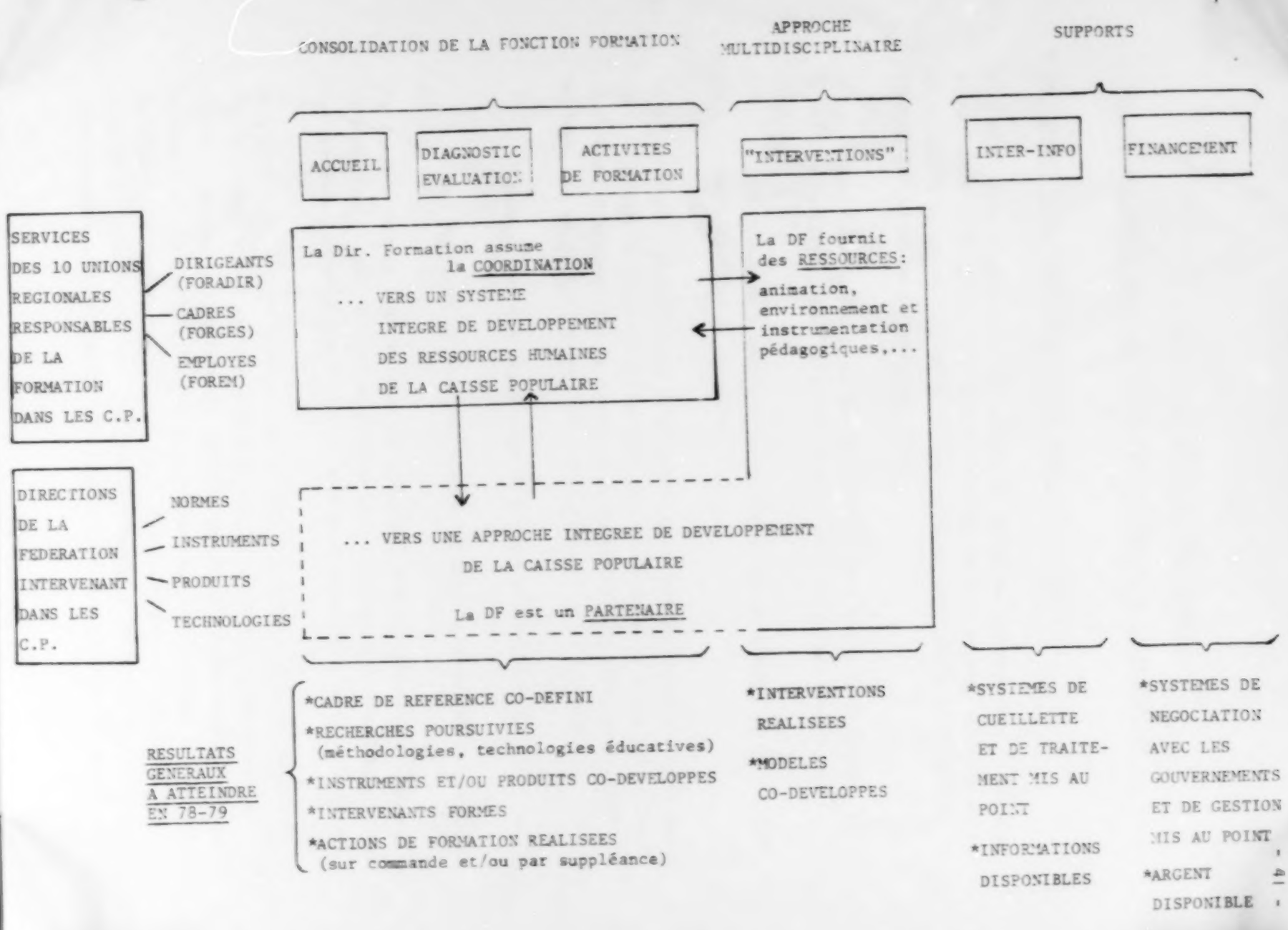
En plus de collaborer intensivement avec les unions régionales à la poursuite du programme FORGES et à l'implantation du programme FORADIR et en plus d'amorcer avec elles le développement conjoint d'un programme destiné aux autres

employés de la caisse (FOREM), nous sommes également invités à supporter diverses directions de la Fédération dans l'élaboration, pour la caisse populaire, de normes, procédures, instruments de gestion, nouveaux produits ou services et innovations technologiques afin qu'ils soient mieux compris, utilisés plus efficacement et améliorés (stratégies d'implantation, formation et évaluation).

Cette collaboration qui mobilisera une partie croissante de nos ressources constitue un très précieux terrain d'apprentissage de l'interdisciplinarité et ce, en complémentarité avec des démarches analogues dans les unions régionales.

VERS UNE APPROCHE INTEGREE DE DEVELOPPEMENT DE LA CAISSE POPULAIRE. -

Le tableau qui suit synthétise et illustre mieux qu'un long texte la manière (champs d'activités, mécanismes de supports, rôles à exercer et résultats à atteindre) dont nous entendons contribuer avec nos collègues des unions régionales et de la Fédération à la définition et à la pratique progressive d'une approche intégrée de développement de la caisse populaire.


CONSOLIDATION DE LA FONCTION FORMATION
APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE
SUPPORTS
ACCUEIL
DIAGNOSTIC EVALUATION
ACTIVITES DE FORMATION
"INTERVENTIONS"
INTER-INFO
FINANCEMENT
SERVICES DES 10 UNIONS REGIONALES RESPONSABLES DE LA FORMATION DANS LES C.P.
DIRIGEANTS (FORADIR)
CADRES (FORGES)
EMPLOYES (FOREM)
La Dir. Formation assume la COORDINATION
... VERS UN SYSTEME INTEGRE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE LA CAISSE POPULAIRE
La DF fournit des RESSOURCES:
animation, environnement et instrumentation pédagogiques,...
DIRECTIONS DE LA FEDERATION INTERVENANT DANS LES C.P.
NORMES
INSTRUMENTS
PRODUITS
TECHNOLOGIES
... VERS UNE APPROCHE INTEGREE DE DEVELOPPEMENT DE LA CAISSE POPULAIRE
La DF est un PARTENAIRE
RESULTATS GENERAUX A ATTEINDRE EN 78-79
*CADRE DE REFERENCE CO-DEFINI
*RECHERCHES POURSUIVIES (méthodologies, technologies éducatives)
*INSTRUMENTS ET/OU PRODUITS CO-DEVELOPPES
*INTERVENANTS FORMES
*ACTIONS DE FORMATION REALISEES (sur commande et/ou par suppléance)
*INTERVENTIONS REALISEES
*MODELES CO-DEVELOPPES
*SYSTEMES DE CUEILLETTE ET DE TRAITEMENT MIS AU POINT
*INFORMATIONS DISPONIBLES
*SYSTEMES DE NEGOCIATION AVEC LES GOUVERNEMENTS ET DE GESTION MIS AU POINT
*ARGENT DISPONIBLE

LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DES UNIONS REGIONALES, DES INSTITUTIONS ET DE LA FEDERATION

● UNE DEMANDE DIVERSIFIEE ET UNE OFFRE SOUPLE ET POLYVALENTE. -

D'un côté, plus de cinquante (50) agents de formation oeuvrent dans le sillage d'une tradition de quinze (15) années d'actions de plus en plus systématiques de formation auprès de neuf mille six cents (9600) employés et seize mille (16000) dirigeants de caisses populaires:

- dont les fonctions, malgré des différences liées à la géographie et à la taille, sont relativement bien définies et peu nombreuses;

- dont le nombre a permis d'investir dans des programmes et des instruments élaborés de formation.

De l'autre côté, une quinzaine de professionnels dont seulement six (6) à temps plein se consacrent depuis à peine quelques années quand ce n'est pas encore tout récent à systématiser la formation de quatre mille quatre cents (4400) employés des unions régionales, des institutions et de la Fédération:

- oeuvrant dans des entreprises dispersées et différentes;

- dont les types de fonctions sont extrêmement nombreux et diversifiés.

Une telle situation commande donc une stratégie bien particulière et élimine au départ toute velléité de concertation et d'élaboration de programmes-cadres (à l'exception du programme d'accueil dont nous reparlerons un peu plus loin).

Nous avons donc dans un premier temps, dès l'automne 1974 et suite à un rapide sondage sur un certain nombre de besoins prioritaires et communs à plusieurs entreprises, offert des sessions de perfectionnement dans des domaines aussi variés que l'initiation à l'informatique, la rédaction de rapports techniques, le secrétariat professionnel, les techniques d'instruction, le français parlé et écrit, etc. Le taux de réponses à cette offre ainsi que l'administration d'instruments très simples d'évaluation nous ont permis de

raffiner quelque peu notre analyse de besoins et d'offrir, en 1975-76 et en 1976-77, un ensemble plus approprié de sessions.

Nous avons néanmoins interrompu ce type de sessions, à la fois suite aux recommandations de nos collègues responsables de formation et devant l'augmentation de commandes spécifiques de formation provenant, soit de groupes spécialisés (par exemple: les directeurs financiers ou les agents de communications des diverses entreprises du M.C.P.D.), d'unités administratives (par exemple: sessions de formation organisées avec les divisions des Relations de travail ou de la Fiscalité) et d'institutions ou d'unions régionales (par exemple: animation de colloques pour les dirigeants et le Comité de régie des Unions régionales de Sherbrooke, Chicoutimi ou Rimouski, les agents immobiliers ou les cadres intermédiaires de la Fiducie, les analystes du Crédit Industriel Desjardins et de la Société d'Investissement Desjardins, etc.).

Nous avons rapidement compris qu'il était beaucoup plus pertinent d'investir dans ce type d'interventions et d'apporter, à cette occasion, un support-conseil aux agents et services de formation qui y étaient associés.

Parallèlement au développement de ces activités, se sont poursuivis:

- la participation d'un nombre croissant d'employés à des activités externes de formation (cours à temps partiel de niveau collégial ou universitaire, séminaires offerts par des organismes privés de formation, etc.) dans le cadre de politiques de formation généralement différentes d'une entreprise à l'autre mais relativement généreuses;

- un investissement important dans le perfectionnement des formateurs des unions régionales et la formation de leurs collègues des autres services associés notamment au développement du programme FORGES.

• VERS UNE PLUS GRANDE COHERENCE. -

Il s'est dégagé de l'ensemble de ces démarches une vision plus claire des

priorités pour l'année 78-79 et des déterminations entérinées par les différentes instances de concertation du Mouvement.

C'est ainsi que nous investirons dans les champs d'actions suivants:

- supports-conseils aux agents et services de formation: instruments de diagnostic et d'évaluation, définition de politiques de formation, mécanismes d'inter-information, réappropriation, s'il y a lieu, de contenus et d'instruments de formation développés dans les programmes destinés aux caisses populaires, aide pour la négociation et la gestion de programmes d'assistance technique et financière gouvernementale;

- poursuite, sur demande, d'activités de formation et d'interventions auprès de groupes.

D'autre part, nous proposerons aux administrateurs et aux directeurs généraux du M.C.P.D. une approche de formation des cadres supérieurs et des dirigeants des unions régionales, des institutions et de la Fédération.

D'UN PROCESSUS D'ACCUEIL A UN PROGRAMME DE FORMATION COOPERATIVE

UN PROCESSUS D'ACCUEIL. -

En juin 1976, les directions de la Formation et du Personnel du M.C.P.D. s'entendent en principe sur un processus d'accueil des nouveaux employés dans lequel on distingue trois phases:

- une phase administrative sous la responsabilité des services de Personnel et qui s'étend à partir de l'offre d'emploi jusqu'à l'entrée en fonction;

- une phase d'induction de plus ou moins longue durée et sous la responsabilité de l'unité administrative à partir du moment où l'employé y est entré en service;

- une phase d'informations générales sur le Mouvement des caisses populaires Desjardins quelques mois après l'arrivée de l'employé et sous la responsabilité conjointe des directions Formation et Communications.

Il est alors convenu d'élaborer et d'offrir à l'ensemble des nouveaux employés des unions régionales, des institutions et de la Fédération des sessions d'information sur le M.C.P.D. Suite à l'évaluation des activités réalisées en 76-77 et à des recommandations des directeurs de formation du Mouvement, nous décidons de poursuivre ce programme en lui apportant les améliorations suivantes:

- en faire une véritable activité de formation plutôt que de simple information;

- développer une méthodologie qui permette une plus grande implication des participants;

- introduire des objectifs et situations d'apprentissages qui permettent une connaissance au moins générale du mouvement coopératif québécois.

Nous avons ainsi offert, de décembre 77 à juin 78, onze (11) sessions d'initiation au M.C.P.D. et à la coopération, à l'intention de cent trente (130) nouveaux employés du Mouvement provenant de la Fédération (103), des unions régionales (18) et des institutions (9). Neuf (9) personnes ressource provenant de toutes les directions générales adjointes de la Fédération ont été associées à un moment ou l'autre de ces sessions et ont trouvé l'expérience fort stimulante.

Il se dégage de plus, de l'évaluation de ces sessions, une satisfaction assez généralisée et le désir exprimé par bon nombre de participants de poursuivre leur quête de savoir coopératif et même, dans certains cas, de s'engager beaucoup plus explicitement dans des coopératives de leur milieu.

UNE DOUBLE DESTINATION... .-

Deux voies parallèles de poursuite et de développement de l'expérience accumulée dans ce secteur se présentent maintenant à nous:

- consolidation du processus d'accueil proprement dit: production d'un "guide de l'accueil" à l'intention des services de Personnel et de Formation du Mouvement; améliorations nouvelles apportées à la session d'initiation au M.C.P.D. et à la coopération et promotion de cette session, notamment auprès des unions régionales et des institutions; offre de ces sessions aux employés entrés en service au cours des cinq dernières années et qui n'ont pu participer à l'une ou l'autre d'entre elles; articulation de cette démarche avec ce qui se développe dans les unions régionales à l'intention des employés et des dirigeants de caisses populaires;

- production, en étroite collaboration avec la direction Communications, d'un instrument pédagogique d'auto-apprentissage qui puisse servir non seulement de préparation aux sessions d'initiation au M.C.P.D. et à la coopération mais qui devienne un guide (à mettre constamment à jour) pour orienter l'employé et le dirigeant désireux de parfaire ses connaissances coopératives et socio-économiques et même de s'engager dans le développement de son milieu.

Cette seconde voie pourrait ainsi concrétiser notre contribution au développement et à la réalisation d'un programme d'éducation coopérative au sens où nous l'évoquions dans nos réflexions de la deuxième partie de ce texte.

OUVERTURE VERS L'EXTERIEUR

Tel que mentionné dans le survol historique des pages précédentes, nous avons amorcé et continuerons d'intensifier nos échanges et nos collaborations avec d'autres collègues engagés dans le développement de l'éducation permanente et de la coopération. Les principaux axes de cette ouverture sur

l'extérieur sont les suivants:

- Québec: autres secteurs coopératifs (directement ou via le Conseil de la Coopération du Québec), autres entreprises (participation à des réseaux de formateurs en milieu de travail) et autres agents éducatifs (contribution aux débats en cours sur l'avenir de l'université et poursuite de notre collaboration avec le Centre de Gestion des Coopératives de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et la Faculté de l'Education permanente de l'Université de Montréal, l'Institut d'Enseignement pour les Coopératives et le Centre d'Etudes en Economie coopérative de l'Université de Sherbrooke ainsi que la Télé-Université et les diverses constituantes de l'Université du Québec);

- francophonie canadienne: autres secteurs coopératifs (directement ou via le Conseil Canadien de la Coopération);

- Canada anglais et Etats-Unis: poursuite de nos échanges avec Coop-College of Canada et CUNA International;

- France: participation aux travaux du Comité québécois d'éducation coopérative dans le cadre des échanges France-Québec, participation au développement de l'Université Coopérative Internationale et association à des missions et interventions diverses;

- pays en voie de développement: accueil de visiteurs et de stagiaires et possibilité d'association à des missions et interventions diverses.

CONCLUSION

A l'instar des autres entreprises, l'entreprise coopérative apprend de jour en jour à mieux gérer le changement et ce, sous la poussée d'une triple interpellation:

- celle de ses usagers dont l'évolution des besoins commande une adaptation continue des produits et des services;

- celle de ses employés et dirigeants qui constituent un ensemble humain aux aspirations individuelles et collectives de plus en plus exigeantes;

- celle de la société qui exprime avec plus de vigueur ses attentes, ses priorités et ses résistances.

Cette pression du changement s'exerce d'abord et avant tout sur les ressources humaines de l'entreprise qui doivent alors être de mieux en mieux équipées pour y faire face. Tous les services de l'entreprise sont ainsi sollicités à mettre leurs compétences en commun et à concevoir de nouvelles approches intégrées de croissance et de développement.

Les services et agents de formation seront d'autant plus présents et influents dans ce processus de gestion du changement qu'ils sauront en devenir les partenaires. Après tout, n'est-on pas meilleur agent de changement que dans la mesure où l'on est bon sujet de changement.

NOTES ET REFERENCES

(1) De nombreux ouvrages en français et en anglais ont été écrits sur cette dimension socio-organisationnelle de l'entreprise. Je renvoie le lecteur à deux auteurs québécois dont la lecture permettra d'identifier les principaux courants européens et nord-américains de pensées et de recherches à ce propos et de se donner une bonne bibliographie:

- LAFLAMME Marcel, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Chicoutimi, Gaétan Morin et associés, 1976.

  Le Management: approche systémique, théorie et cas, Chicoutimi, idem, 1977.

  Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche globale, Chicoutimi idem, 1977.

- ST-PIERRE Henri, La participation, Québec, Presses de l'Université Laval, 1975.

Voir de plus: Bureau International du Travail, Le conseil en management, Genève, 1978.

(2) ROULEAU Alfred, Réflexions sur la formation en milieu de travail, Lévis, texte ronéotypé, 1977, pp. 5-6. Il s'agit d'une conférence prononcée par M. Rouleau le 9 novembre 1977, à Montréal, dans le cadre d'un colloque sur la formation en milieu de travail organisé par le Centre d'Organisation Scientifique de l'Entreprise. Ce texte a également été publié dans le numéro 43 (janvier-mars 1978) des Archives de Sciences Sociales de la Coopération et du Développement, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 98-99.

(3) Conseil de l'Europe, Organisation, Contenu et Méthodes de l'Education des Adultes (rapport du Comité de l'Education extra-scolaire et du Développement culturel du Conseil de la Coopération Culturelle), Strasbourg, 1977, (CCC/EES (77) 3-F), p. 9. Il s'agit-là d'un document très intéressant et dans lequel on trouvera la liste des autres travaux et publications de ce comité spécialisé du Conseil de l'Europe.

(4) On consultera, à ce sujet, avec profit les travaux de l'OCDE (notamment les publications sur l'éducation récurrente), de l'UNESCO (notamment la recommandation sur le développement de l'éducation des adultes adoptée par la Conférence générale à Nairobi en novembre 1976), du Conseil de l'Europe ainsi que deux ouvrages québécois récents et très bien documentés:

- PINEAU Gaston, Education ou aliénation permanente, Paris, Dunot, 1977;

- DAOUST Gaétan, AMYOT Pierre, FORTIN André et HARVEY Pierre, Education et travail, Montréal, HMH, 1978.

(5) Les définitions qui suivent s'inspirent largement des politiques de formation actuelles de la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins et de plusieurs unions régionales et institutions.

(6) ROULEAU Alfred, op. cit., p. 14.

(7) Conseil de l'Europe, op. cit., p. 16.

(8) DESROCHE Henri, La gestion des coopératives, Lévis, texte ronéotypé, direction de la Formation de la F.Q.C.P.D., 1976, p. 16. Il s'agit d'une communication présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal le 9 octobre 1975 dans le cadre d'un séminaire sur la gestion des coopératives à l'occasion de la Rencontre internationale "Coopération d'épargne et de crédit" (75ème anniversaire des caisses populaires Desjardins). J'encourage fortement le lecteur à prendre connaissance de deux livres du professeur Desroche qui témoignent de méthodologies et de pratiques inédites de recherche-action et de formation dans et par l'action:

- Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente, Paris, Les Editions Ouvrières, 1971;

- Apprentissage 2, éducation permanente et créativités solidaires, Paris, Les Editions Ouvrières, 1978.

Le formateur désireux d'approfondir ces notions consultera également avec profit un volume récent de René Barbier, La recherche-action dans l'institution éducative, Paris, Gauthier-Villars, 1977.

(9) Il se crée actuellement au Québec plusieurs réseaux de formateurs en entreprise, notamment l'Association Québécoise pour la Formation en Milieu de Travail fondée en juin 1978 suite aux souhaits formulée en ce sens lors du colloque du COSE de novembre 1977 (voir la note 2).

(10) Je m'en voudrais de ne point évoquer ici une très fructueuse activité de collaboration que nous avons réalisée au cours des dernières années avec le Cegep Bois-de-Boulogne de Montréal: il s'agit du programme "T'AGIS" (programme de formation en techniques d'action et de gestion individuelles, communautaires et collectives). Un rapport synthèse de cette expérience produit en 1977 est disponible à la direction de la Formation de la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins.

Signalons également notre participation au lancement et à l'animation du cours Coop-001 de la Télé-Université du Québec ainsi que des collaborations ponctuelles avec le Centre de Gestion des Coopératives de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, l'Institut d'Enseignement pour les Coopératives et le Centre d'Etudes en Economie Coopérative de l'Université de Sherbrooke et une très féconde association entre l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Union régionale du Saguenay Lac St-Jean.

Je voudrais enfin mentionner notre participation aux travaux de l'Université Coopérative Internationale.

(11) Le Conseil d'administration de la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins a réaffirmé l'importance de l'éducation dans le Mouvement lorsqu'il a pris connaissance, en février 75, et entériné un document qui lui a été présenté par la Commission de l'Education (commission créée par le Conseil d'administration en 1973 et qui est composée de quelques-uns de ses membres). Ce document s'intitule Principes d'éducation de la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins, Lévis, texte ronéotypé, février 1975.

(12) Conseil de l'Europe, Organisation, Contenu et Méthodes de l'Education des Adultes (rapport du Comité de l'Education extra-scolaire et du Développement culturel du Conseil de la Coopération Culturelle), Strasbourg, 1977, (CCC/EES (77) 3-F), p. 14.

(13) Cette notion de "carré des acteurs" est empruntée au professeur Henri Desroche. Nous renvoyons à ce propos le lecteur au texte de M. Desroche La gestion des coopératives (voir la note 8) ainsi qu'à une autre de ses publications: Le projet coopératif, Paris, Les Editions Ouvrières, 1976. Ce dernier livre constitue un ouvrage de référence de première valeur.

(14) Lire à ce propos ROBY Yves, Les caisses populaires Alphonse Desjardins 1900-1920, Lévis, F.Q.C.P.D., 1975.

(15) On consultera avec intérêt, à ce propos: DESCHENES Gaston, Ensemble! Revue de la coopération (1940-1951), Sherbrooke, Collection "Dossiers sur les coopératives" de la Chaire de Coopération de l'Université de Sherbrooke, 1977.

(16) Cette session (notamment l'observation et la communication des points forts et des points faibles) s'inspire largement de la méthode dite de l'"Assessment Center" de plus en plus répandue dans l'entreprise privée ou publique nord-américaine. Voir à ce propos: CENTRE DE FORMATION ET DE CONSULTATION (CFC), L'appréciation du personnel par simulation (APS) dans la sélection des cadres, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1976.

(17) Les résultats de cette consultation sont décrits en détail dans un article publié dans la Revue Desjardins (numéro 3, 1977, pp. 20 à 25).